

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

USO DAS REDES SOCIAIS – *LINKEDIN* – E A IMPORTÂNCIA DA  
MARCA PESSOAL NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

INÊS PENAS FINO

OUTUBRO - 2017

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

USO DAS REDES SOCIAIS – *LINKEDIN* – E A IMPORTÂNCIA DA  
MARCA PESSOAL NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

INÊS PENAS FINO

### **ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES

OUTUBRO - 2017

## **Agradecimentos**

Na sequência do meu trabalho final de mestrado, os meus agradecimentos ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, os conselhos, a compreensão e a disponibilidade que sempre demonstrou e que foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Os meus agradecimentos à empresa, pela oportunidade de conhecer a realidade do mercado de trabalho e as estratégias de recrutamento e seleção utilizadas na área dos recursos humanos.

Agradeço também aos meus pais, irmão, familiares e amigos pelo incentivo e aos profissionais da área de recrutamento e seleção que se disponibilizaram para a realização da entrevista. Por fim um agradecimento especial à minha mãe pela dedicação e apoio nesta etapa final do mestrado.

## **Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo compreender o Uso das Redes Sociais, nomeadamente do *Linkedin* e a Importância da Marca Pessoal nos Processos de Recrutamento e Seleção.

O processo de recrutamento e seleção consiste na procura e na identificação de candidatos para determinada função. Quando este processo é executado corretamente, traduz-se na diferenciação e na vantagem competitiva das empresas no mercado de trabalho. Devido ao avanço tecnológico, as redes sociais tornaram-se uma estratégia rápida e eficaz para alcançar um maior número e diversificado de candidatos. Através da rede social *Linkedin* é possível integrar o mercado de trabalho, sendo importante para o candidato desenvolver a sua marca pessoal.

O objetivo definido, foi alcançado e utilizou-se como metodologia a observação participante com base na pesquisa bibliográfica e na entrevista realizada a dois profissionais da área de recursos humanos.

Conclui-se, que as redes sociais são uma estratégia valiosa para muitas empresas no que se refere ao processo de recrutamento e seleção de candidatos. Este meio de comunicação para as empresas, torna o processo mais eficiente e eficaz e para os candidatos permite o acesso a oportunidades de emprego, sendo a sua marca pessoal a chave para o sucesso.

**Palavras-Chave:** Recrutamento e Seleção *Online*, Redes Sociais, *Linkedin*, e Marca Pessoal.

## **Abstract**

The present study aims to understand the use of social networks, namely LinkedIn, and the importance of personal branding in recruitment and selection processes.

The recruitment and selection process consists of searching and identifying candidates for a particular role. When executed correctly this process translates into the differentiation and the competitive advantage of the companies in the market. Due to technological advancement, social networking has become a fast and effective strategy to reach a largest and more diverse number of candidates. Thus, through LinkedIn it is possible to integrate the labor market, which reveals the importance of developing a personal brand.

In order to reach the proposed goals, it was used a participant observation methodology as a methodology, based on the bibliographical research and also the interviews conducted to two professionals in the area of human resources.

To sum up, social networks are a valuable strategy for many companies in the process of recruiting and selecting candidates. This type of communication, for companies, makes the process more efficient and effective and, for candidates, allows access to employment opportunities, being the personal brand a key to success.

**Keywords:** Recruitment *Online* Selection, Social Networks, LinkedIn, and Personal Branding.

## Índice

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	2
1.PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	2
1.1.PROCESSO DE RECRUTAMENTO .....	3
111TIPOS DE RECRUTAMENTO.....	5
112ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO .....	5
113DESAFIOS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO .....	6
1.2.PROCESSO DE SELEÇÃO .....	7
121TÉCNICAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO .....	8
122DESAFIOS DO PROCESSO DE SELEÇÃO .....	9
1.3.RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ONLINE .....	9
131VANTAGENS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ONLINE.....	11
132DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ONLINE .....	11
2.REDES SOCIAIS .....	12
2.1.REDE SOCIAL - LINKEDIN .....	14
211VANTAGENS E DESVANTAGENS DA REDE SOCIAL – LINKEDIN .....	15
3.MARCA PESSOAL.....	15
4.DIFERENTES PERSPETIVAS SOBRE AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, UTILIZANDO AS REDES SOCIAIS. ....	19
4.1.PERSPETIVA DAS EMPRESAS/RECRUTADORES .....	19
4.2.PERSPETIVA DO CANDIDATO .....	20
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO PRÁTICO .....	22
5.METODOLOGIA .....	22
5.1.DADOS .....	23
6.DISSCUSSÃO .....	26
7.CONCLUSÃO.....	31
8.LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	33
9.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
10.ANEXOS.....	43

## **Introdução**

Considerando o desenvolvimento do humanismo, da tecnologia nas empresas e as práticas de recursos humanos que caracterizaram o fim do século XIX e o início do século XX, verificou-se um aumento de trabalho especializado e uma preocupação constante em procurar e identificar candidatos com os requisitos essenciais e adequados para as funções pretendidas. Neste sentido, verificou-se o desenvolvimento da área de recrutamento e seleção e consequentemente do departamento de recursos humanos nas empresas (Tonelli *et al.*, 2002).

Atualmente, o processo de recrutamento e seleção, bem como a atividade dos profissionais de recursos humanos, são fundamentais para as empresas que pretendem ter sucesso num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo.

Devido à evolução tecnológica e ao mercado globalizado, o reconhecimento e a valorização dos colaboradores, tornou-se o fator diferencial para as empresas que pretendem inovar e que procuram os melhores meios para atrair e reter esses colaboradores (Pontes, 2004). As redes sociais revolucionaram os meios de comunicação tanto pessoais como profissionais e tornaram-se importantes na identificação e seleção de candidatos. A rede social *LinkedIn* é fundamental para integrar o mercado de trabalho, sendo a mais bem sucedida e considerada a maior rede profissional do mundo na internet (Adams, 2013). Neste sentido, os utilizadores colocam informações sobre a sua formação académica, experiência profissional, empresa atual e informações relevantes que estão acessíveis às empresas. Assim, as redes sociais, tornaram-se uma estratégia das empresas que pretendem alcançar de forma eficiente e eficaz um maior número e diversificado de candidatos, sendo de salientar a importância da marca pessoal que permite ao candidato

ser reconhecido pelos profissionais de recursos humanos e obter sucesso no mercado de trabalho.

No contexto da elaboração do trabalho final de mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), pretende-se compreender o uso das redes sociais e a importância da marca pessoal nos processos de recrutamento e seleção. O tema é muito interessante, devido à dinâmica e competitividade crescente nas empresas e ao facto de as redes sociais serem um tema atual que permite recrutar e selecionar com maior rapidez e com custos reduzidos os melhores profissionais no mercado de trabalho. O trabalho de investigação está estruturado em dois capítulos: o primeiro uma abordagem teórica sobre os conceitos mais relevantes, nomeadamente, recrutamento, seleção, redes sociais com destaque no *Linkedin* e marca pessoal; o segundo refere-se à investigação utilizada, que consiste numa observação participante, com base numa entrevista realizada a profissionais de recursos humanos, uma breve descrição da empresa em questão bem como das atividades realizadas, seguido da análise e discussão dos dados, na qual se apresenta uma comparação com a parte teórica e por fim as conclusões, onde são referidas as limitações do estudo e recomendações para trabalhos futuros.

## **Capítulo I – Enquadramento Teórico**

### **1. Processo de Recrutamento e Seleção**

O mercado de trabalho com as suas novas exigências, pretende encontrar candidatos que desempenhem corretamente as suas funções e que consigam alcançar as metas definidas pelas empresas, tendo estas como objetivo principal a realização de lucro. As empresas no processo de recrutamento, procuram identificar potenciais candidatos no



mercado de trabalho e consequentemente no processo de seleção, de entre os candidatos identificados no processo de recrutamento escolher o candidato com competências e capacidades para exercer as tarefas definidas (Reis, 2007). Segundo Limongi-França e Arellano (2002), para uma estratégia de negócio da empresa e para as empresas que procuram manter-se no mercado com competitividade é essencial recorrer a estratégias de recrutamento e seleção (Bezerra e Helal, 2009).

No processo de recrutamento e seleção, as estratégias utilizadas podem ser consideradas como uma dupla entrada, ou seja, decisão de quem decide por parte da empresa e de quem está interessado no preenchimento da vaga. No entanto, perante o aumento do desemprego e da recessão económica, muitas vezes os candidatos encontram-se sujeitos às condições das empresas (Dutra, 2004). Na opinião de Pomi (2002), a empresa para ter um valor competitivo no mercado, deve procurar e selecionar candidatos qualificados, na quantidade certa e com o tempo necessário. Assim e de acordo com o mencionado, é importante existir uma estratégia de procura e seleção de candidatos para o sucesso e concretização dos objetivos da empresa.

### **1.1. Processo de Recrutamento**

Nos dias de hoje, a área de recursos humanos não é apenas uma área administrativa, mas também uma área responsável pela transformação da infraestrutura da empresa, pois compreende a contratação, formação e acompanhamento dos seus colaboradores (Chiavenato, 2010). A inovação numa empresa e o empreendedorismo, justificam-se pela existência de pessoas proativas, dotadas de visão própria e de grande inteligência, que segundo Ribeiro (2006), é a maior, mais avançada e sofisticada capacidade humana. As empresas e os candidatos estão cada vez mais interligados e os benefícios são recíprocos.

Atualmente, ser bem-sucedido e evoluir na vida, significa progredir na empresa. Por isso, nas sociedades modernas a satisfação material, social e cultural provém das empresas e nada acontece numa empresa até os seus membros tomarem decisões (Lacombe, 2005).

O processo de recrutamento, apresenta-se como a primeira fase do processo de seleção, no qual a empresa tem como objetivo apresentar as oportunidades de emprego e procurar os candidatos com os requisitos necessários para as vagas existentes. Segundo Chiavenato (2005), “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (Chiavenato, 2005, p.53). No entanto para Ribeiro (2006, p.52), “A função de recrutamento é suprir a seleção de candidatos ao emprego”. Assim, o processo de recrutamento funciona como um meio de comunicação porque divulga a oportunidade de emprego e ao mesmo tempo atrai os candidatos para a fase de seleção, sendo este processo extremamente importante para o sucesso das empresas. Numa empresa moderna, a administração de recursos humanos e o processo de recrutamento são fundamentais para desenvolver e coordenar os colaboradores, fazendo com que estes se sintam motivados e obtenham melhores resultados (Furtado Silva citado em Pomi, 2006). O profissional de recursos humanos, deve previamente definir quais as atividades que o candidato tem de desempenhar na empresa e explicar quais os critérios exigidos para a função (Ribeiro, 2006). Na opinião de Chiavenato (2005), este processo é essencialmente um sistema de informação, através do qual a empresa apresenta ao mercado as oportunidades que tem para oferecer (Chiavenato, 2005, p.113).

### **1.1.1. Tipos de Recrutamento**

A empresa para além de procurar candidatos qualificados para o processo de recrutamento, também é importante reconhecer os colaboradores que se encontram na empresa (Schermerhorn *et al.*, 1999). Assim, a empresa antes de atrair os candidatos para as vagas disponíveis, deve inicialmente definir o tipo de recrutamento, podendo este ser interno, externo ou misto. No processo de recrutamento interno, a vaga será preenchida por colaboradores já existentes na empresa e segundo Ribeiro (2006), este processo é mais rápido, económico e uma motivação para o colaborador promovido. Contudo, para este autor não é um fator positivo para a empresa a não aquisição de novos recursos humanos. No processo de recrutamento externo, a vaga será preenchida através de candidatos que não pertencem à empresa. Este processo apresenta uma mais-valia para a empresa, na medida em que renova os seus recursos humanos e valoriza colaboradores com experiência em funções semelhantes noutras empresas (Ribeiro, 2006). Este tipo de recrutamento proporciona novas experiências à empresa, na medida em que os novos colaboradores, apresentam ideias e soluções diferentes para os diversos problemas (Chiavenato, 2010). No processo de recrutamento misto, a empresa realiza os dois tipos de recrutamento acima mencionados, para divulgar e preencher as vagas disponíveis (Banov, 2010). Atualmente, este tipo de recrutamento, tem sido o mais utilizado pela maioria das empresas, por alcançar uma maior diversidade de candidatos qualificados.

### **1.1.2. Estratégias de Recrutamento**

As empresas independentemente do processo de recrutamento, têm de considerar algumas decisões importantes, tais como, analisar as funções e apresentar as responsabilidades ao candidato. Este trabalho de análise, sendo bem definido desempenha

um papel fundamental, pois exclui os candidatos que não estão de acordo com o que a empresa pretende. No entanto, esta análise também deve ter em conta o meio de comunicação utilizado para divulgar as oportunidades, de modo a alcançar um maior número de candidatos (Banfield e Kay, 2013).

De acordo com Ribeiro (2006), existem diversas técnicas de recrutamento, nomeadamente: (i) o cadastro de currículos – que diz respeito aos currículos arquivados que foram enviados para a empresa por candidatos de forma espontânea e que não foram validados; (ii) o anúncio de jornal – embora possa ser eficaz, depende do público-alvo que se pretende alcançar; (iii) apresentação de colaboradores – na qual o colaborador da empresa, recomenda uma pessoa sua conhecida; (iv) consultoras de recrutamento – são empresas que prestam serviços de recrutamento a uma empresa cliente, apresentando como vantagens a rapidez e a triagem; (v) estagiários – embora sem contrato desempenham funções na empresa, adquirem o conhecimento e a experiência, tornando-se potenciais colaboradores; (vi) escolas técnicas – são escolas responsáveis por formar os candidatos através de competências técnicas que são valorizadas pelas empresas; (vii) trabalho temporário – são empresas que disponibilizam colaboradores para a execução de tarefas por tempo previamente definido e (viii) a internet – que permite às empresas divulgar as suas oportunidades de trabalho, bem como aos candidatos candidatarem-se através do seu *website*.

### **1.13. Desafios do Processo de Recrutamento**

O processo de recrutamento é igualmente importante para a empresa e para o candidato, como já foi referido, porque ambos têm interesse em estabelecer relações profissionais. A principal dificuldade no processo de recrutamento, consiste em encontrar

os meios mais adequados para a divulgação das oportunidades e atrair candidatos de forma eficaz (Serson, 1990).

Nos dias de hoje, uma das maiores preocupações das empresas é atrair candidatos e reter colaboradores que se diferenciem, permitindo que a empresa possa evoluir no mercado de trabalho. Na opinião de Pontes (2004), um bom ambiente de trabalho, uma estratégia bem definida, formação de desenvolvimento de carreira, benefícios salariais, avaliação de desempenho, acompanhamento individual e participação nos resultados é fundamental para o sucesso da empresa.

## **1.2. Processo de Seleção**

Após o processo de recrutamento, surge a fase da seleção dos candidatos. Enquanto o processo de recrutamento consiste na procura de candidatos, o processo de seleção tem como objetivo a identificação de entre os candidatos identificados no processo de recrutamento e escolher aqueles que correspondem às necessidades da empresa e que consigam obter um melhor desempenho (Lacombe, 2005).

O processo de seleção é um processo exigente, na medida em que compara os requisitos da função com as características do perfil do candidato para proceder à escolha do mesmo (Ribeiro, 2006). No entanto e segundo Lacombe (2005), para o processo de seleção ser bem-sucedido é importante analisar os valores e a personalidade do candidato de acordo com a cultura da empresa, uma vez que um candidato qualificado pode não se adaptar à empresa, o que acarreta perda de tempo para ambas as partes e custos elevados. O objetivo principal do processo de seleção é maximizar os acertos e evitar os erros, pois para Bohlander *et al.*, (2003) a escolha dos candidatos com os requisitos necessários para

a função, é fundamental para o sucesso do processo de seleção e consequentemente da empresa.

Os autores Pereira, Primi e Cobero (2003), defendem que o sucesso para o negócio, depende do processo de seleção, pois este é muito mais que uma mera contratação. Neste contexto, o processo de seleção deve ter por base um padrão referência, uma vez que estamos perante um sistema de comparação e de tomada de decisão (Chiavenato, 2010, p.139). Assim, o que diferencia o processo de recrutamento do processo de seleção é o facto de no primeiro o objetivo ser alcançar o maior número de candidatos que apresentem os requisitos necessários para a função, enquanto que o segundo consiste na escolha dos melhores candidatos identificados através do processo de recrutamento, atuando este como um filtro onde só permanecem aqueles em que o perfil se enquadre no que a empresa pretende.

### **1.2.1. Técnicas do Processo de Seleção**

Na sequência do processo de seleção, é importante definir as técnicas que a empresa pode utilizar para a obtenção de informação sobre os candidatos, afim de os conhecer e de os comparar, para seleccionar o que melhor se adequa à função. Na opinião de Araújo (2006), devem existir algumas etapas para a realização do processo de seleção, como: (i) entrevista de pré-seleção – onde a empresa reduz significativamente o número de candidatos, escolhendo os que melhor se adaptam à cultura da empresa; (ii) a aplicação de testes psicológicos – para as empresas verificarem se os candidatos têm capacidades que permitam desempenhar a função em questão; (iii) a dinâmica de grupo – consiste em reunir os diversos candidatos, realizar atividades e avaliar o seu desempenho; (iv) a apresentação de proposta – na qual os candidatos são informados das suas condições e

obrigações para com a empresa e por fim (v) a seleção – onde se decide o candidato que irá integrar a estrutura da empresa.

### **1.2.2. Desafios do Processo de Seleção**

Os candidatos têm de ser recrutados e selecionados por pessoas competentes para que não ocorram erros que comprometam o processo de seleção (Gil, 2001). De facto, uma falha no processo como o candidato não se adaptar à função e à empresa, traduz-se em custos elevados. O desafio do processo de seleção, consiste em selecionar o candidato certo de acordo com as necessidades da empresa (Albuquerque, 1987). Deste modo, selecionar o candidato certo, com custos reduzidos e em tempo limitado, é sem dúvida outro grande desafio do processo de seleção. A seleção é assim, um processo que exige preparação, motivação, envolve e desafia ambas as partes, ou seja, recrutadores e candidatos.

### **1.3. Recrutamento e Seleção *Online***

As tecnologias de informação estão cada vez mais presentes tanto na vida pessoal como na vida das empresas, podendo considerar-se como uma estratégia de diferenciação competitiva. Para Albertin (2000), as tecnologias de informação são uma ferramenta empresarial que contribuem para a competitividade e estratégia da empresa. Devido aos avanços tecnológicos, tem sido possível assistir a uma otimização dos serviços prestados pelas empresas que consequentemente têm influência no aumento da produtividade e da competitividade.

O recrutamento e seleção *online* está a ser cada vez mais adotado por empresas dos mais diversos setores de atividade, incluindo consultoras especializadas em recursos

humanos tanto no mercado nacional como internacional. Atualmente, é considerado um dos meios mais eficientes que permite às empresas contactar com candidatos recetivos a um novo desafio profissional (Colombini, 2001). O processo de recrutamento e seleção *online* é definido por Jones (1998), como “um modelo de gestão de recursos humanos baseado em tecnologia de informação altamente avançada, que conduz algumas ou muitas das funções de recursos humanos.” Para este autor, inicialmente o processo de recrutamento e seleção *online* permitia eficiência e atualmente é uma fonte de vantagem competitiva. Segundo Thomas e Ray (2000), a tendência do recrutamento e seleção *online* é de continuar a crescer e terá um impacto ainda maior quando a geração que cresceu com a internet se preparar para entrar no mercado de trabalho. De acordo com Cappelli (2001), o processo de recrutamento e seleção *online* tem três etapas: atrair, selecionar e por fim contratar o candidato. Devido à rotatividade e ao dinamismo do mercado é importante que os recrutadores atuem de forma rápida, flexível e criativa.

O processo de recrutamento e seleção *online* pode ser assim considerado como um meio eficaz de contratação de profissionais que publicam o seu currículo *online* com o intuito de encontrar uma nova oportunidade de emprego (Eversole, 2007). Assim, podemos afirmar que o sucesso que o recrutamento e seleção *online* têm tido é devido à quantidade de potenciais candidatos que é possível alcançar e também ao facto de não existirem restrições geográficas (Cappelli, 2001 citado em Tong e Sivanand, 2005). A tendência do processo de recrutamento e seleção *online* é continuar a desenvolver-se, uma vez que se tem revelado uma forma eficiente e eficaz de recrutamento. Segundo Araújo e Garcia (2009), “a verdade é que esta poderosa ferramenta de tecnologia de informação tem facilitado bastante o desenvolvimento deste processo, encurtando cada vez mais distâncias e tempo.”



### **13.1. Vantagens do Recrutamento e Seleção *Online***

Uma das principais vantagens do processo de recrutamento e seleção *online*, é o facto de permitir organizar os currículos de acordo com determinados requisitos e seleccionar com maior brevidade os candidatos para a fase de entrevista. Neste caso, os currículos que são enviados, são guardados e usados exclusivamente pela empresa e podem ser constantemente atualizados pelos candidatos. Na opinião de Araújo e Ramos (2002), este sistema adotado por muitas empresas, traduz-se num aumento de produtividade para os departamentos de recursos humanos. Uma outra vantagem, é o facto de ser possível partilhar mensagens com um público específico que possua as mesmas características, alcançando um maior número de candidatos, o que pode ser considerado uma vantagem competitiva quando confrontado com outros meios tradicionais (Dutta, 2014).

### **13.2. Desvantagens do Recrutamento e Seleção *Online***

Após a referência de alguns benefícios do recrutamento e seleção *online*, é igualmente importante salientar alguns aspetos negativos, tais como a impessoalidade dos contactos entre as empresas e os candidatos, pois pode dificultar a criação de um relacionamento e a falta de objetividade pode resultar em contratações inadequadas (Alves, 2005). Considerando, o facto de existir uma maior facilidade no envio de currículos por parte dos candidatos e caso a empresa não tenha uma ferramenta que permita organizar os documentos recebidos de acordo com os dados dos candidatos, a mesma corre o risco de ficar com um número excessivo de currículos (Mano, 2001). Contudo, existe também a possibilidade de tomar decisões com base em informações falsas, imprecisas ou até mesmo desatualizadas. No que se refere a questões de

armazenamento e confidencialidade dos dados recolhidos dos candidatos também são uma preocupação constante para os profissionais da área de recursos humanos (Slovensky e Ross, 2012).

Perante o exposto e de forma resumida, o processo de recrutamento e seleção é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, pois é através deste que as empresas conseguem atrair e reter candidatos para se diferenciarem num mercado cada vez mais competitivo. A empresa ao recrutar (identificar, captar, encontrar candidatos) e selecionar (diferenciar os melhores de entre os identificados), são sem dúvida atividades complexas que devem estar incluídas na estratégia da empresa, porque devido ao avanço tecnológico, nomeadamente, das redes sociais, estas permitem que este processo se torne mais eficiente e eficaz.

## **2. Redes Sociais**

Devido ao avanço tecnológico dos últimos anos, surgiram as redes sociais que permitiram desenvolver novas formas de relacionamento e de comunicação entre as empresas e as pessoas (Afonso, 2009). De acordo com Tomaél *et al.*, (2005, p.93) “as redes sociais constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para a partilha da informação e do conhecimento, mediante as relações entre os atores que as integram”. As redes sociais estão assim a tornar-se um excelente meio de divulgação de oportunidades de emprego e uma rápida forma de encontrar profissionais (Afonso, 2009). Para Barnes e Barnes (2009), cada vez mais as empresas estão a recorrer a este tipo de plataformas, tornando-se assim uma nova forma de recrutar e selecionar candidatos. No entanto, Afonso (2009, p.31), considera as redes sociais como “grandes repositórios de informações, em que milhões de pessoas com objetivos comuns partilham experiências

de vida de maneira colaborativa e espontânea”. Considerando este aumento de utilizadores, também as empresas estão a utilizar esta tecnologia de informação para os mais diversos fins (Klumper e Rosen, 2009).

As redes sociais podem ser classificadas em pessoais ou profissionais, em que os utilizadores criam um perfil, publicam fotos, vídeos e informações pessoais e profissionais (Santos *et al.*, 2010). O sucesso das empresas atualmente, deve-se em grande parte à utilização desta ferramenta pelos profissionais do departamento de recursos humanos (Shrivasstava e Shaw, 2003), pois através deste meio tecnológico, os recrutadores conseguem verificar para além dos currículos apresentados toda a informação relativamente aos candidatos (Afonso, 2009).

Devido a todas as alterações que a sociedade sofreu ao longo dos tempos, nas áreas sociais, económicas e culturais também esta tecnologia das redes sociais nas empresas tem permitido alianças estratégicas entre as mesmas (Britto, 2002). Na opinião de Hunt (2010, p.2) “as pessoas estão em redes sociais para se conectarem e construírem relacionamentos.” Assim, as redes sociais tornaram-se fundamentais na vida social das pessoas (Burkell *et al.*, 2014), sendo um meio pelo qual as empresas estabelecem contacto e ligação com partes as interessadas, nomeadamente, candidatos que procuram emprego (Madera, 2012). Considerando, que as empresas cada vez mais recorrem às redes sociais para encontrar candidatos (Bohnert e Ross, 2010), também os candidatos recorrem às redes sociais para procurar e encontrar boas oportunidades de emprego (Dekay, 2009). A utilização de redes sociais, para além de criar ligações e relacionamentos entre as pessoas também permite que as mesmas desenvolvam competências de suporte, de pensamento crítico, de resolução de problemas, de técnicas de liderança, de trabalho em equipa, de comunicação e de criatividade (Granitz e Koernig, 2011).

Segundo Afonso (2009), para o processo de recrutamento e seleção *online*, existem redes sociais de uso exclusivo para uso profissional, onde os utilizadores estão conectados consoante o seu histórico académico e profissional.

Atualmente, a rede social mais utilizada para este contexto profissional é o *LinkedIn*.

## **2.1. Rede Social - LinkedIn**

A rede social *LinkedIn*, nos dias de hoje é a que apresenta maior sucesso, sendo a mais usada por recrutadores e por candidatos (Adams, 2013). De acordo com Kluemper (2013, p.9), o *LinkedIn* pode ser entendido como um currículo *online* que é utilizado com o fim de conectar e estabelecer relações entre profissionais no mercado de trabalho. O *LinkedIn* tem como principal objetivo, ajudar os candidatos a encontrar emprego e ajudar as empresas a concretizar negócios, tornando-se uma ferramenta útil e eficaz tanto para os recrutadores como para os candidatos. Contudo, é importante que ambas as partes usem esta rede social de forma profissional, de modo a beneficiarem da sua utilização. Assim, importa realçar que um dos desafios dos recrutadores é avaliar de forma ética e coerente as informações que conseguem aceder sobre o candidato (Waring e Buchanan, 2010). Neste contexto, o perfil de *LinkedIn* deve conter toda a informação que teria um currículo tradicional em formato de papel, ou seja, formação académica, experiências profissionais anteriores e situação profissional atual, de modo a ser visualizado por um maior número de empresas e de pessoas.

O perfil de *LinkedIn*, deve ser profissional e conter informações valiosas e de interesse para os recrutadores. Na opinião de Arruda (2009), o perfil deve apresentar uma fotografia profissional do candidato em que este transmita confiança, maturidade e se

encontre vestido de forma adequada. Para este autor, o facto de ter uma fotografia, torna o perfil do candidato mais credível e transmite uma maior confiança ao recrutador. De acordo com Shontell (2012), os perfis dos candidatos que apresentem uma fotografia são os mais visualizados pelos recrutadores.

### **2.1.1. Vantagens e Desvantagens da Rede Social – *LinkedIn***

Os benefícios que se destacam do uso das redes sociais, segundo Barnes e Barnes, (2009) são a facilidade e rapidez de entrada no mercado de trabalho, as características de espontaneidade e pontualidade e ainda a quantidade elevada e diversificada de utilizadores. Contudo, uma outra vantagem associada à utilização da rede social *LinkedIn* e essencialmente para os profissionais de recrutamento, é a facilidade de conexão e de contacto com candidatos designados de “passivos”, ou seja, candidatos que não se encontram ativamente à procura de um novo desafio profissional (Dineen e Soltis, 2010).

No entanto, esta rede social também apresenta alguns aspetos menos positivos como o erro de associação, uma vez que os perfis dos candidatos são apenas visualizados (Cappelli, 2001).

De facto, para uma utilização eficaz de todas as vantagens da rede social *LinkedIn*, torna-se essencial o desenvolvimento de uma marca pessoal, através da qual os candidatos se podem promover no mercado de trabalho (Peters, 1997).

## **3. Marca Pessoal**

Tom Peters (1997), pioneiro no conceito de marca pessoal, define este conceito como uma forma de marketing e de comunicação que permite aos candidatos comercializarem a sua própria marca. A marca pessoal pode ser encarada como uma

estratégia de marketing, que permite ao candidato que procura uma nova oportunidade profissional criar um perfil positivo, onde destaque e comunique as suas expectativas, objetivos e valores (Ollington *et al.*, 2013). Na opinião de Khedher (2014) e Lair *et al.*, (2005) a marca pessoal pode ser considerada como um processo intencional em que os candidatos se promovem para entrar no mercado de trabalho.

Atualmente e especialmente na área do recrutamento e seleção, os candidatos que procuram um novo desafio profissional e que pretendem integrar o mercado de trabalho, é importante que se adequem ao contexto da empresa em questão e que apresentem uma imagem cuidada para marcar pela positiva a opinião dos profissionais de recrutamento (Jansen *et al.*, 2012; Lievens e Peeters, 2008). A gestão que cada pessoa faz da sua marca pessoal nas redes sociais, nomeadamente no *LinkedIn* é fundamental para integrar o mercado de trabalho e ter sucesso na carreira profissional (Rui e Stefanone, 2013). Contudo, é importante que a sua marca pessoal corresponda à realidade e não crie falsas expectativas, induzindo o recrutador em erro (Bohnert e Ross, 2010). De acordo com Caers e Castelyns (2011) é importante que os candidatos sejam seletivos na informação que colocam e apenas disponibilizem conteúdos do interesse do recrutador, de modo a facilitar e a contribuir para a sua contratação (Schwämmlein e Wodzicki, 2012).

A marca pessoal é uma ferramenta argumentativa e de persuasão da qual o candidato dispõe que lhe permite criar a impressão desejada tanto num público particular como no *LinkedIn* (Rosenberg e Egbert, 2011). Assim, no mercado de trabalho e em contexto de recrutamento e seleção a marca pessoal permite que um candidato se promova através do seu perfil de *LinkedIn*, afetando a perceção dos profissionais de recursos humanos (Sekiguchi, 2007). A marca pessoal deve transparecer os valores, interesses e convicções de cada candidato, sendo importante que os mesmos se conheçam e consigam

transmitir uma imagem real e positiva para o exterior (Cooley, 2013). Perante o exposto, podemos considerar a marca pessoal como um processo introspetivo, no qual o candidato define como se quer apresentar no mercado de trabalho através do *Linkedin*. O candidato ao apostar e desenvolver a sua marca pessoal está a investir no seu “capital humano” e ao fazê-lo através do *Linkedin*, está a investir no seu “capital social” (Simons, 2012).

Na opinião de Rampersad (2008) “a autoestima é como cada pessoa é, enquanto que marca pessoal é o que os outros veem”. Toda e qualquer pessoa tem uma marca pessoal, o importante é fazer uma gestão dessa marca de forma estratégica, consciente e efetiva. O mesmo autor define ainda, marca pessoal como a combinação de características pessoais, de valores, interesses e pontos fortes que se destacam num candidato e o diferencia de tantos outros. Neste contexto, é possível afirmar que a marca pessoal identifica, esclarece e comunica cada pessoa quer seja num ambiente académico, profissional ou social, designando-se como uma estratégia eficaz no sucesso da realização profissional. O mesmo autor, considera que existem seis etapas para a realização de uma marca pessoal coerente e consistente: (1) ter um olhar introspetivo – questionar sobre os seus valores, o que o diferencia dos outros, em que situações é mais eficaz, determinar os seus pontos fortes e pontos fracos e definir quais as suas oportunidades e ameaças; (2) perceber que marca já passou para o exterior; (3) desenvolver ou adaptar a marca pessoal ao que pretende; (4) criar uma pegada física; (5) criar uma pegada digital e por fim (6) comunicar a mensagem que se pretende transmitir ao público-alvo (Rampersad, 2008).

Conforme mencionado anteriormente, as empresas cada vez mais recorrem à rede social *Linkedin* para proceder a processos de recrutamento e seleção e tomam a decisão de contratação com base nos candidatos encontrados. Neste sentido, é fundamental a

criação de uma marca pessoal positiva, uma vez que é através desta que se desperta o interesse do recrutador que pretende maximizar o capital humano na sua empresa (Lair *et al.*, 2005). Atualmente, os candidatos para além de se preocuparem em gerir a sua marca pessoal ‘face to face’, também é importante que o façam através das redes sociais (Zhao, Grasmuck e Martin, 2008). Assim, para uma correta gestão da marca pessoal, é importante ter atenção às informações divulgadas, às fotografias e aos vídeos publicados. A gestão da marca pessoal aplica-se na vida privada do candidato e também se pode verificar nas empresas (Avery e McKay, 2006; Mo-Hamed e Gardner, 2004), sendo que estas fazem a gestão da sua marca pessoal nas redes sociais com o intuito de criar e transparecer uma imagem positiva para o exterior.

Segundo Shepherd (2005) e Bolino *et al.*, (2008) as pessoas apostam na gestão da marca pessoal por motivos sociais e profissionais, nomeadamente, para conseguir uma nova oportunidade profissional, concretizar negócios e estabelecer amizades. Este conceito é extremamente importante no *Linkedin*, pois Tsai *et al.*, (2011) e Guillory e Hancock (2012) concluíram que um candidato que procura um novo desafio profissional pode influenciar a avaliação e a decisão dos profissionais de recrutamento através da sua marca pessoal. De acordo com Ivcevic e Ambady (2012), é importante preencher todos os campos no perfil de *Linkedin* para passar uma imagem positiva, pois não colocar certas informações pode ser desvantajoso comparativamente com os candidatos que colocam essas mesmas informações (Roth *et al.*, 2013). Contudo, também se considera igualmente importante colocar uma fotografia, pois estudos demonstram que torna o perfil de *Linkedin* mais atrativo e conseqüentemente com mais visualizações (Edwards *et al.*, 2015). Perante o exposto, um indicador que revela a importância da marca pessoal no *Linkedin*, é o facto das empresas empregadoras recorrerem cada vez mais a esta



ferramenta para tirarem impressões e informações relativas ao candidato que procura um novo emprego (Madden e Smith, 2010).

O crescente desenvolvimento das redes sociais, tornou a fronteira entre a vida privada e profissional das pessoas praticamente inexistente. Os candidatos têm a oportunidade de divulgar perante as empresas informações e características de personalidade relevantes, de modo a que essa apreciação por parte dos recrutadores seja positiva. Assim, tanto as empresas, como os candidatos para usufruírem das vantagens proporcionadas pela rede social *LinkedIn*, é importante que façam uma gestão cuidada e profissional da marca pessoal afim de serem bem sucedidos no mercado de trabalho.

#### **4. Diferentes Perspetivas sobre as Vantagens e Desvantagens do Recrutamento e Seleção, utilizando as Redes Sociais.**

Os meios de comunicação utilizados para a divulgação de oportunidades de trabalho, procura e identificação de candidatos sofreram algumas alterações nos últimos anos, devido à influência das redes sociais (Anand, 2011).

##### **4.1. Perspetiva das Empresas/Recrutadores**

De acordo com Anand (2011), antigamente, divulgar uma oportunidade profissional era um processo lento e complicado, atualmente devido às redes sociais as empresas para além de divulgarem facilmente as oportunidades de emprego também contactam e criam relacionamentos com potenciais candidatos sem existir uma interação física. Através das redes sociais, as empresas conseguem ter acesso a todas as informações relativamente ao candidato, como a sua formação académica e profissional, empresa atual onde se encontram, à quanto tempo estão na estrutura da empresa, solicitar referências de

pessoas de empregos anteriores, o que permite a identificação e seleção de candidatos de forma mais rápida. De facto, para além do acesso facilitado à informação as redes sociais, também permitem uma gestão das etapas e do processo de recrutamento e seleção, de modo a que este seja eficiente e eficaz (Anand, 2011). Assim, as redes sociais tornaram-se fundamentais para os profissionais de recursos humanos que pretendem identificar candidatos em pouco tempo e com custos reduzidos. Do ponto de vista das empresas, as redes sociais permitem ao recrutador ser competitivo, estratégico e ter sucesso (Madia, 2011).

#### **4.2. Perspetiva do Candidato**

Num mercado moderno e em constante alteração, são poucas as ferramentas que facilitam e permitem ao candidato procurar e encontrar uma nova oportunidade de emprego, no entanto existem as redes sociais (Waldman, 2011). Segundo Salpeter (2011), o processo de procura de emprego deve seguir as seguintes etapas: (i) identificação de oportunidades de emprego; (ii) avaliação das oportunidades identificadas e se as necessidades do empregador estão alinhadas com o conhecimento e experiência do candidato e por fim (iii) definir a oportunidade que melhor se enquadra e proceder à candidatura. Ainda segundo a autora, as redes sociais facilitam os relacionamentos e contribuem para o sucesso na procura de oportunidades de trabalho.

Crompton e Sautter (2011), também concordam que os candidatos que procuram um novo desafio profissional, se o fizerem através das redes sociais são mais eficientes, pois conseguem mais rapidamente e com sucesso alcançar os recrutadores. Contudo, mesmo que o candidato não procure ativamente uma nova oportunidade, mas desde que se encontre conectado à rede tem igualmente acesso a todas as informações. A

importância da presença dos candidatos nas redes sociais, nomeadamente no *LinkedIn*, pode ser justificada através de alguns aspetos, como: (i) a procura de informações e conselhos – as pessoas quando estão conectadas podem trocar conhecimento, partilhar experiências, discutir sobre tendências, mudanças e oportunidades no mercado de trabalho; (ii) identificação de potenciais empregadores – através do acesso às páginas e perfis das empresas, que permitem saber informações e compreender a cultura das mesmas; (iii) encontrar pessoas que trabalhem na empresa pretendida – através de conexões de pessoas que trabalhem na empresa em que o candidato tem interesse, é possível abordar as mesmas, pedir informações, esclarecer dúvidas e manifestar o interesse de trabalhar nessa mesma empresa e (iv) estar visível para profissionais de recrutamento – a presença em redes sociais, através da criação de um perfil permite ao candidato estar visível perante consultoras de recrutamento e profissionais de recursos humanos das diversas empresas que recorrem às redes sociais como estratégia de recrutamento e seleção.

Do ponto de vista do candidato esta ferramenta de recrutamento e seleção é uma mais-valia, na medida em que facilita a divulgação de informações, relativamente ao seu percurso académico e profissional, experiências e objetivos de carreira de forma permanente e global. Este meio, também permite que os mesmos tenham uma visão mais concreta da empresa (Turban, 2001).

Após uma leitura cuidada da literatura e de acordo com o exposto, sugere-se a seguinte questão de investigação: “Qual o impacto da Marca Pessoal no *LinkedIn*?”, a qual se pretende obter uma resposta através do estudo empírico realizado.

## Capítulo II – Enquadramento Prático

### 5. Metodologia

A técnica de investigação utilizada na metodologia, designa-se por Observação Participante. Esta técnica, insere-se numa abordagem qualitativa, em que o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados, sendo importante a capacidade de adaptação do mesmo (Pawlowski, *et al.*, 2016). Na observação participante, o observador integra e participa no ambiente em estudo, o que lhe permite obter dados sobre determinado tema, situação, opinião ou perspetiva que um observador exterior não teria acesso.

Conforme descrito e na sequência do trabalho final de mestrado, surgiu a oportunidade de realizar uma entrevista a dois profissionais da área de recursos humanos. A entrevista baseou-se em quatro questões relacionadas com os conceitos teóricos mencionados no primeiro capítulo.

As questões apresentadas foram as seguintes:

1. Qual a importância do Recrutamento e Seleção *Online*?
2. Qual a importância da utilização das Redes Sociais em processos de Recrutamento e Seleção?
3. Qual a importância da utilização da Rede Social *LinkedIn*?
4. Qual a importância de criar e desenvolver a Marca Pessoal no *LinkedIn*?

Considerando os resultados obtidos e de forma a comprová-los utilizou-se a técnica de Observação Participante. Neste sentido, surgiu a oportunidade de candidatura a uma empresa, por um período de cinco meses, onde foi possível integrar a estrutura da empresa com o objetivo de acompanhar os processos de recrutamento e seleção, uma vez

que é uma empresa que recorre às redes sociais para identificar e selecionar candidatos. Durante esta experiência, foi possível participar ativamente em 20 processos.

### **Identificação da Empresa**

A empresa mencionada é uma Consultora de Recrutamento Multinacional, com filial em Lisboa. A estrutura da empresa, encontra-se dividida por áreas de especialização, como Banca, Retalho, Engenharia, IT, *Life Science* e *Marketing*. No período de tempo em que decorreu a observação participante, foi possível dar suporte à área de *Sales&Marketing*. Estamos perante uma empresa que realiza cerca de 15.000 processos por ano de recrutamento e seleção através das redes sociais.

### **Descrição das Atividades Desenvolvidas**

Durante o período de observação, as atividades desenvolvidas foram várias e muito diversificadas. O trabalho consistia na inserção de currículos e de informações dos candidatos na base de dados; acompanhamento do mercado de trabalho através de sites de emprego; realização de entrevistas telefónicas; observação de entrevistas presenciais; elaboração de relatórios; divulgação de candidatos no mercado; acompanhamento e *feedback* a candidatos; publicação de anúncios e atualização das oportunidades de emprego da empresa nas redes sociais.

#### **5.1. Dados**

As entrevistas realizadas que constam nos anexos, foram efetuadas a dois profissionais de recursos humanos, que a pedido dos mesmos, serão identificados com um nome fictício. O José Almeida (JA), é formado em Gestão de Recursos Humanos e

durante o seu percurso profissional, passou por diversas empresas de referência no mercado, como Primark, Ikea e Norauto, onde desempenhou funções de recrutamento e seleção. Atualmente, desempenha a função de *Recruitment and Training Manager*, na empresa Lojas Francas de Portugal, onde é responsável por todo o processo de recrutamento e seleção, formação, acompanhamento e integração de novos colaboradores. Na sua maioria os perfis dos candidatos que mais recruta são *sales assistant*, operadores de armazém, supervisores, gestores operacionais, analistas de sistemas e analistas financeiros. Estamos perante um profissional experiente na área de recursos humanos que cada vez mais no seu dia-a-dia recorre ao *LinkedIn* como estratégia de identificação e seleção de candidatos para os seus processos, uma vez que também está responsável pelo recrutamento de candidatos em que a imagem e a apresentação é fundamental. José Almeida reconhece que o facto do candidato trabalhar a sua marca pessoal no perfil de *LinkedIn* é uma vantagem para o mesmo, pois ter um perfil atrativo através de fotografia e uma imagem cuidada aumenta a probabilidade deste ser visualizado e selecionado pelos recrutadores.

A profissional Maria Madalena (MM) é formada igualmente em Gestão de Recursos Humanos e integrou o mercado de trabalho numa consultora de recrutamento especializado, líder de mercado. Estamos perante uma profissional júnior que iniciou como *trainee* e atualmente desempenha a função de *Consultant*. A Maria Madalena na empresa integra a equipa responsável por processos de recrutamento e seleção de grande volume na área financeira. Os perfis que mais recruta são candidatos juniores que terminaram recentemente os seus estudos e que pretendem integrar o mercado de trabalho e candidatos com dois a três anos de experiência em funções similares. De facto, muitos dos processos que esta profissional tem à sua responsabilidade, são de empresas

estrangeiras que investem em Portugal e que têm a sua sede e empresas noutros países. Esta profissional, procura candidatos fluentes em diversos idiomas, como inglês, alemão, espanhol, sueco, italiano, entre outros, formação académica em gestão, economia, contabilidade ou finanças e experiência em empresas de referência. Embora a base de dados da sua empresa seja reconhecida como uma das melhores do mercado, devido às exigências dos requisitos e ao facto de necessitar de contactar com candidatos de outras nacionalidades uma das ferramentas a que recorre diariamente para obter sucesso e alcançar um maior número de candidatos é o *LinkedIn*, na medida em que facilmente consegue ter acesso ao histórico académico e profissional e aos idiomas. Neste sentido é importante ter o perfil atualizado e fazer uma correta gestão da marca pessoal, pois poderá contribuir para a sua seleção e integração no mercado de trabalho.

Relativamente à observação participante, enquanto observadora, foi possível integrar a área de *Sales&Marketing*, em que fazia recrutamento e seleção de candidatos para funções como comercial, *trade marketing* e *marketing digital*. A equipa onde fui colocada era responsável por perfis juniores com dois a três anos de experiência no máximo e até um determinado valor de *package* salarial. Considerando a rotatividade e dinamismo do mercado, cada vez mais as empresas têm urgência na resposta dos processos, sendo que o comprometimento da empresa seria ter capacidade para dar resposta num prazo de três dias ao cliente. No período de tempo proporcionado pela empresa, foi possível participar de forma ativa em 20 processos, onde foram selecionados doze candidatos do género feminino e oito do género masculino. Com base nos processos realizados, de modo a identificar e seleccionar os candidatos para os processos em questão, uma vez que para cada cliente é enviada uma *short list* de pelo menos cinco candidatos, é possível afirmar que em média consultava e analisava cerca de trezentas páginas de

*Linkedin* de candidatos. Afim de ser eficiente e efetiva na identificação e seleção de candidatos quando recorria ao *Linkedin*, as informações que procurava e analisava com maior detalhe eram a formação académica, licenciatura ou mestrado, a universidade, a experiência profissional, nomeadamente em que empresas colaborou, que funções desempenhou e durante quanto tempo, os idiomas e outras atividades desenvolvidas que demonstrassem características comportamentais como voluntariado.

De modo a pesquisa e a identificação de candidatos ser mais produtiva, é fundamental que os mesmos façam uma correta promoção da sua marca pessoal. De facto, existem alguns cuidados importantes que podem fazer a diferença, tais como: colocar o logótipo das empresas por onde passou e onde se encontra atualmente; uma breve e sucinta descrição das funções que desempenha e que já desempenhou; informar o período de tempo que teve na empresa; colocar a função que desempenha; criar conexões com pessoas de empresas e de diferentes cargos; destacar as suas competências e idiomas e sem dúvida ter uma fotografia profissional torna o perfil mais atrativo e chama a atenção do recrutador, o que poderá influenciar no processo de decisão.

## **6. Discussão**

Considerando, as respostas obtidas através das entrevistas e a observação participante realizada, pretende-se fazer uma comparação com os conceitos apresentados pelos autores da revisão da literatura.

Tendo em consideração a informação recolhida através das entrevistas realizadas, é possível verificar que ambos os profissionais adotam como estratégia a utilização da rede social – *Linkedin* na procura e identificação de candidatos.



O profissional JA, quando questionado sobre a importância do processo de recrutamento e seleção *online*, afirma que é uma “forma de poupar tempo e recursos, que é uma excelente ferramenta numa fase inicial de triagem de candidatos e que permite chegar de forma mais rápida aos candidatos”. Conforme o autor Colombini (2001), o processo de recrutamento e seleção *online* é considerado um dos meios mais eficientes. Também para Araújo e Garcia (2009) para além de facilitar todo o processo reduz cada vez mais o tempo e as distâncias. Para a profissional MM, este processo permite “alcançar um público mais jovem, de outras nacionalidades e divulgar as oportunidades da empresa”. Na opinião de Cappelli (2001, citado em Tong e Svanand) o recrutamento *online* para além de permitir acesso a uma quantidade considerável de potenciais candidatos, não tem restrições geográficas.

Relativamente à questão sobre a importância das redes sociais para processos de recrutamento e seleção, ambos os profissionais entrevistados, consideram e reconhecem que as redes sociais são uma ferramenta valiosa que as empresas têm à sua disposição nos dias de hoje. Segundo JA as redes sociais estão cada vez mais presentes na nossa vida tanto pessoal como profissional, pelo que são uma “forma de conhecermos um pouco os candidatos antes de os conhecer pessoalmente, pois as pessoas, na maior parte das vezes, expõem-se mais virtualmente do que profissionalmente, em entrevista”. Para Burkell *et al.*, (2014) as redes sociais são fundamentais na vida das pessoas e permitem que estas se conectem e construam relacionamentos (Hunt, 2010, p.2). Na opinião de MM as redes sociais permitem “alcançar novos candidatos e do ponto de vista da empresa permite um melhor posicionamento do mercado”. Neste sentido as empresas cada vez mais recorrem às redes sociais para encontrar candidatos (Bohnert e Ross, 2010) e os candidatos recorrem a estas para procurar e encontrar oportunidades de emprego (Dekay, 2009).

Quanto à pergunta da importância do *LinkedIn*, ambos os profissionais estão de acordo ao afirmar que é exclusivo para fins profissionais e que é uma excelente ferramenta do ponto de vista do candidato e da empresa recrutadora. De acordo com JA o grande objetivo é “recrutar e ser recrutado, do ponto de vista do candidato permite divulgar os interesses e percurso profissional, enquanto que do ponto de vista de quem recruta é uma excelente ferramenta, pois permite-nos pesquisar de várias formas e também ter uma abordagem diferente.” Segundo Kluemper (2013, p.9), o *LinkedIn* tem o intuito de ajudar os candidatos a encontrar emprego e ajudar as empresas a concretizar negócios, sendo uma ferramenta útil e eficaz para ambas as partes. Na opinião de MM, uma vez que “é a rede social direcionada para profissionais, esta permite uma conexão e envio de mensagens profissionais para os candidatos.” Na opinião de Adams (2013) o *LinkedIn* nos dias de hoje é a rede social profissional com maior sucesso e é utilizada tanto por recrutadores como por candidatos.

Relativamente à última questão que refere a importância da marca pessoal através da rede social *LinkedIn*, ambos os profissionais concordam que nos dias de hoje é fundamental para integrar com sucesso o mercado de trabalho. Para JA – o *LinkedIn* atualmente, é uma “montra onde mostramos os nossos ‘produtos e serviços’, ou seja, as nossa valências e percurso profissional. Assim, é importante ter um perfil de *LinkedIn* bem feito, cuidado e organizado, pois muitos ‘recruiters’ recorrem a este meio em vez de currículos”. De acordo com Afonso (2009), esta plataforma *online* permite aos recrutadores verificar para além dos currículos toda a informação relativa aos candidatos. Assim, como Sekiguchi (2007), defende que a marca pessoal do candidato através do *LinkedIn*, afeta a perceção dos profissionais de recursos humanos. Para MM – o facto de se desenvolver e fazer uma boa gestão da marca pessoal, permite ter um “perfil mais

atrativo para os empregadores e destacar-nos dos diversos indivíduos presentes nesta rede, salientando os pontos fortes e como se pode ser uma mais-valia para determinada organização.” Para Ollington *et al.*, (2013) a marca pessoal permite ao candidato criar um perfil positivo, onde destaque as suas expectativas, objetivos e valores. Afim de ter um perfil mais atrativo também é importante colocar uma fotografia profissional para ter mais visualizações (Edwards *et al.*, 2015).

Os entrevistados embora sejam ambos da área de recrutamento e seleção, no entanto, estamos perante profissionais com experiências diferentes, que recrutam e selecionam candidatos para funções e com requisitos também diferentes. Contudo, é possível concluir que para ambos, atualmente, o *LinkedIn* é uma ferramenta essencial para que obtenham sucesso diariamente nos seus processos. O facto de entrevistar dois profissionais com características diferentes, foi propositado, pois o que se pretendia era compreender se recorriam ao *LinkedIn* para os processos de recrutamento e seleção e em que medida na posição de recrutadores valorizam a marca pessoal do candidato através do *LinkedIn*. Com base nos dados obtidos, o profissional entrevistado, José Almeida considera importante a marca pessoal, pois uma vez que também é responsável pelo recrutamento de candidatos que envolvem contacto com o cliente a apresentação é um requisito importante que o mesmo consegue validar se o candidato tiver uma fotografia profissional no seu perfil de *LinkedIn*. Para a entrevistada Maria Madalena, a gestão e a importância da marca pessoal é importante relativamente ao facto de ter a formação académica e profissional do candidato atualizada e também os graus dos respetivos idiomas que domina, pois, tendo em conta os perfis que recruta são as informações que procura e que analisa com maior detalhe, sendo que os candidatos que tiverem esse

cuidado e façam uma correta gestão certamente são os perfis mais visualizados e com maior probabilidade de serem selecionados.

Relativamente à observação participante e enquanto observadora, ao consultar o perfil de *LinkedIn* dos candidatos, as informações que valorizava e dava maior destaque eram: a localização geográfica dos candidatos; as experiências profissionais anteriores e empresa atual, pelo que é importante colocar os logótipos das empresas, pois é mais fácil de associar; uma breve e sucinta descrição das funções que desempenhou e desempenha, pois é essencial para perceber se tem a experiência e as competências necessárias para a função em questão; o período de tempo na empresa também é um fator importante, para perceber se adquiriu os conhecimentos necessários; as competências digitais também devem ser destacadas, bem como os idiomas, pois são requisitos muito solicitados e valorizados nos dias de hoje. Assim, é possível concluir que a uma correta gestão da marca pessoal no perfil de *LinkedIn* é fundamental para ter sucesso no mercado de trabalho, pois os perfis mais atrativos, organizados e atualizados são os que chamam à atenção dos recrutadores, sendo esses os mais visualizados.

Com a realização das entrevistas e com a técnica de observação participante foi possível concluir que cada vez mais empresas e candidatos estão a recorrer às redes sociais. Do ponto de vista das empresas estas recorrem a esta ferramenta como estratégia de atrair, reter candidatos e divulgar oportunidades de emprego, enquanto que os candidatos recorrem a este meio com o objetivo de encontrar um novo desafio profissional e serem bem-sucedidos no mercado de trabalho.

## 7. Conclusão

O trabalho final de mestrado, permitiu concluir que num mercado globalizado e com o desenvolvimento tecnológico, os processos de recrutamento e seleção devem ser efetuados de forma estratégica afim de representarem sucesso para as empresas e para os candidatos.

O processo de recrutamento e seleção deve ser um processo de comparação entre os requisitos da função e as competências individuais do candidato, para que a empresa contrate o profissional de acordo com as suas necessidades. A tarefa de encontrar candidatos (recrutamento) e identificar os melhores entre os recrutados (seleção), são consideradas atividades complexas, devido ao facto de as empresas serem cada vez mais exigentes na apresentação das oportunidades de emprego e os candidatos serem mais qualificados. Os profissionais de recursos humanos, devem estar aptos para o desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção, afim de evitar falhas, perda de tempo e custos.

Considerando o desenvolvimento das redes sociais, os recrutadores têm a possibilidade de encontrar uma diversidade de candidatos que correspondam às necessidades da empresa, assim como os candidatos têm o acesso facilitado a interessantes oportunidades de emprego.

A rede social *LinkedIn*, atualmente, é a mais utilizada por profissionais, sendo fundamental que o candidato trabalhe o seu perfil e faça uma gestão adequada, profissional e cuidada da sua marca pessoal de modo a transmitir uma primeira impressão positiva aos recrutadores, uma vez que esta influenciará a sua carreira profissional e progressão no mercado de trabalho.

A pesquisa bibliográfica efetuada, bem como as entrevistas realizadas a profissionais de recursos humanos, permitiu compreender com maior detalhe o desenvolvimento e o impacto que as redes sociais têm nos processos de recrutamento e seleção tanto para as empresas como para os candidatos.

Relativamente à experiência enquanto observadora participante, foi possível desenvolver tarefas diversificadas, o que permitiu desenvolver um conhecimento consciente e real do mercado de trabalho.

A informação sobre os candidatos no perfil de *LinkedIn* está *online* e disponível a qualquer utilizador, por isso, é importante ter em atenção a qualidade da informação disponibilizada, bem como o conteúdo das fotografias e publicações, de modo a não influenciar de forma negativa a sua entrada no mercado de trabalho. Assim, é possível concluir que é importante trabalhar a marca pessoal de forma cuidada, pois devido à urgência das empresas nos processos de recrutamento e seleção, os candidatos que trabalharem e apresentarem de forma profissional a sua marca pessoal são os que terão mais visualizações por parte dos recrutadores e consequentemente são os selecionados para a função em questão.

Tendo em conta o descrito anteriormente e em resposta à minha questão de investigação, a presença na rede social *LinkedIn*, nos dias de hoje torna-se essencial para os candidatos que pretendam integrar o mercado de trabalho e ter contacto com a grande maioria das empresas. No entanto, para que esse contacto seja proveitoso para ambas as partes é fundamental que o candidato faça uma correta e profissional gestão da sua marca pessoal, pois essa será o seu cartão de visita para os recrutadores e para o mercado de trabalho.

## **8. Limitações e Recomendações para trabalhos Futuros**

Na realização deste estudo, como em qualquer outro existiram limitações. O facto de não ter a possibilidade de participar de forma autónoma nas atividades desenvolvidas na empresa e o facto da empresa não permitir a sua identificação, constituíram uma limitação. Analisar apenas a rede social *Linkedin*, também poderá ser uma limitação do estudo, pois reduz a sua amplitude. Outra limitação, está relacionada com a metodologia de observação participante, uma vez que esta apresenta informação qualitativa e não quantitativa. A atualidade do tema faz com que não exista muita investigação e consequentemente informação sobre o tema, o que se torna noutra limitação.

No entanto, seria vantajoso para o tema das redes sociais, o desenvolvimento de um estudo quantitativo que permitisse ter conhecimento dos processos que as empresas finalizam apenas através das redes sociais, bem como os candidatos que abraçam um novo desafio através deste meio de procura de emprego. De facto, também seria útil um estudo sobre as empresas em Portugal, que recorrem às redes sociais como estratégia para recrutar e selecionar candidatos, assim como as zonas do país em que as empresas recorrem com maior frequência a esta ferramenta. Para estudos futuros, também seria interessante desenvolverem-se estudos de como aperfeiçoar o perfil de *Linkedin* e consequentemente qual a melhor forma de divulgar e fazer uma correta gestão da marca pessoal, pois foi possível concluir que esta pode ser a chave para o sucesso no mercado de trabalho.

## 9. Referências Bibliográficas

Adams, S. (2013). New survey: *Linkedin* more dominant than ever among job seekers and recruiters, but Facebook poised to gain. *Forbes*, 10(5), 28-29.

Afonso, A.S. (2009). *Uma análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos*. 170f. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Albertin, A.L. (2000). *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas.

Albuquerque, L.G. (1987). *O papel estratégico de recursos humanos*. 262f (Doctoral dissertation, Tese (Livre Docência em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo).

Alves, R. (2005). eRecruitment: novos desafios para o Recrutamento on-line. <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/933/2/20401020.pdf>

Amin Mohamed, A. & Gardner, W.L. (2004). An exploratory study of interorganizational defamation: An organizational impression management perspective. *Organizational Analysis*, 12(2), 129-145.

Anand, R. (2011). *Recruiting with social media: social media's impact on recruitment and HR*. Indianapolis: Pearson Education, 300 p.

Araújo, L.C.G. (2006). *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.

Araújo, L.C.G. & Garcia, A.A. (2009). *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2ª. Ed, São Paulo: Atlas. ISBN 978-85-224-5602-4.

Araújo, S. & Ramos, A. (2002). *Recrutamento on-line: estudo da percepção de utilização da internet em empresa de consultoria de recursos humanos*. ENEGEP,



Curitiba, Brasil, 1-8.

Arruda, W. (2009). Top 10 places to include your headshot. Disponível em <https://www.theladders.com/p/2197/top-10-places-include-headshot>. [Consultado em 22/08/2017].

Avery, D.R. & McKay, P.F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157-187.

Banfield, P. & Kay, R. (2013). *Introduction to Human Resource Management* 2ª Ed. Oxford, UK: Oxford University Press.

Banov, M. R. (2010). *Recrutamento, seleção e competências*. São Paulo: Atlas.

Barnes, N.D. & Barnes, F.R. (2009). Equipping your organization for the social networking game. *Information Management Journal*, 43(6), 28-33.

Bezerra, S.A.C. & Helal, D.H. (2009). Os Desafios do Recrutamento e Seleção de Docentes do Curso Superior de Administração: um estudo em Belo Horizonte. In: *XXXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2009. São Paulo, Anais: ANPAD.

Bohlander, G.; Snell, S. & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira.

Bohnert, D. & Ross, W.H. (2010). The influence of social networking web sites on the evaluation of job candidates. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 13(3), 341-347.

Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnley, W.H. & Gilstrap, J.B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.

Britto, J. (2002). *Cooperação interindustrial e redes de empresas. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 345-388.

Burkell, J., Fortier, A., Wong, L.Y.C. & Simpson, J.L. (2014). Facebook: Public space, or private space? *Information, Communication & Society*, 19(1), 1–12.

Caers, R. & Castelyns, V. (2011). *Linkedin and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. Social Science Computer Review*, 29(4), 437-448.

Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-146

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. ISBN 978-85-352-3754-2.

Colombini, L. (2001). Seu emprego na internet. Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos/>. [Consultado em 20/08/2017].

Cooley, P. (2013). What is personal branding and why it's extremely important. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3048401/why-personal-branding-is-essential-to-career-success>. [Consultado em 17/08/2017].

Crompton, D. & Sautter, E. (2011). *Find a Job Through Social Networking, Use Linkedin, Twitter, Facebook, Blogs, and More to Advance Your Career*. JIST Publishing.

Dekay, S. (2009). Are business-oriented social networking web sites useful resources for locating passive jobseekers? Results of a recent study. *Business Communication Quarterly*, 72(1), 101-105.

Dineen, B.R. & Soltis, S.M. (2010). Recruitment: A review of research and emerging directions. In: S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational*

*psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 43–66.

Dutra, J.S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Dutta, D. (2014). Tweet your tune – social media, the new pied piper in talent acquisition. *Vikalpa*, 36(3), 93-104;

Edwards, C., Stoll, B., Faculak, N. & Karman, S. (2015). Social presence on *Linkedin*: perceived credibility and interpersonal attractiveness based on user profile picture. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 5(4), 102-15.

Gil, A.C. (2001). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas.

Granitz, N. & Koernig, S.K. (2011). Web 2.0 and marketing education: Explanations and experiential applications. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 57-72.

Guillory, J. & Hancock, J.T. (2012). The effect of *Linkedin* on deception in resume. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(3), 135-140.

Hunt, T. (2010). *O Poder das Redes Sociais*. São Paulo: Gente. ISBN 978-85-7312-7096.

Ivcevic, Z. & Ambady, N. (2012). Personality impressions from identity claims on Facebook. *Psychology of Popular Media Culture*, 1(1), 38-45.

Jansen, A., König, C.J., Stadelmann, E.H. & Kleinmann, M. (2012). Applicants' Self-Presentational Behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(2), 77–85.

Jones, J.W. (1998). *Virtual HR*. California: Crisp Publications.

Khedher, M. (2014). Personal branding phenomenon. *International journal of information, business and management*, 6(2), 29-36.

Kluemper, D.H. (2013). Social network screening: pitfalls, possibilities, and parallels in employment selection. In: Social media in human resources management. *Emerald Group Publishing Limited*, 1-21.

Kluemper, D.H. & Rosen, P.A. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of managerial Psychology*, 24(6), 567-580.

Lacombe, F.J.M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Lair, D. J., Sullivan, K. & Cheney, G. (2005). Marketization and the recasting of the professional self: The rhetoric and ethics of personal branding. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 307-343.

Lievens, F. & Peeters, H. (2008). Interviewers' sensitivity to impression management tactics in structured interviews. *European Journal of Psychological Assessment*, 24(3), 174–180.

Limongi-França, A. & Arellano, E. (2002). Os processos de recrutamento e seleção. In: Fleury, Maria Tereza Leme (Ed.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Madden, M.& Smith, A. (2010). *Reputation Management and Social Media*. Washington, DC: Pew Research Center.

Madera, J.M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1276-1282.

Madia, S.A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, 10(6), 19-24.

Mano, C. (2001). *Pescaria on-line: como usar a rede para encontrar talentos*.

Exame, São Paulo, 742(12).

Minton-Eversole, T. (2007). E-recruitment comes of age, survey says. *HRMagazine*, 52(8), 34.

Ollington, N., Gibb, J. & Harcourt, M. (2013). Online social network: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, 42(3), 248-265.

Pawlowski, C.S., Andersen, H.B., Troelsen, J. & Schipperijn, J. (2016). Children's physical activity behavior during school recess: A pilot study using GPS, accelerometer, participant observation, and go-along interview. *Plos One*, 11(2), e0148786. doi: 10.1371/journal.pone.0148786

Pereira, F.M., Primi, R. & Cobero, C. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Revista Psicologia-Teoria e Prática*, 5(2).

Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast company*, 10(10), 83-87. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>. [Consultado em 26 de Agosto de 2017].

Pomi, R.M. (2002). Indicadores de Desempenho em Gestão do Capital Humano. In: Boog, G.; Boog, M. (coord.) *Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e Tendências*. São Paulo: Gente.

Pomi, R.M. (2006). *A importância da Gestão do Turnover*. Disponível em [http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-dagestao-do-turnover](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-dagestao-do-turnover). [Consultado a 26/08/2017].

Pontes, B.R. (2004). Planejamento, Recrutamento e *Seleção de Pessoal*. 4ª Ed. São Paulo: LTr.

Rampersad, H.K. (2008). A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performance Improvement*, 47(6), 34-37.

Reis, V. (2007). *A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ribeiro, A.L. (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva.

Rosenberg, J. & Egbert, N. (2011). *Online impression management: Personality traits and concerns for secondary goals as predictors of self-presentation tactics on Facebook*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(1), 1-18.

Roth, P.L., Bobko, P., Van Iddekinge, C.H. & Thatcher, J.B. (2013). Social media in employee selection-related decisions a research agenda for uncharted territory. *Journal of Management*, 20(10), 1-30.

Rui, J. & Stefanone, M.A. (2013). Strategic self-presentation *online*: A cross-cultural study. *Computers in Human Behavior*, 29(1), 110-118.

Salpeter, M. (2011). *Social networking for career success: using online tools to create a personal brand*. New York: Learning Express.

Santos, V.S.D., Bezerra, E.P. & Alturas, B. (2010). Análise de mecanismos de controle de acesso nas redes sociais. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 9(3), 50-60.

Schermerhorn Jr, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman.

Schwämmlein, E. & Wodzicki, K. (2012). What to Tell About Me? Self-Presentation in *Online Communities*.n *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(4), 387-407.

Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of managerial psychology*, 22(2), 118-131.

Serson, J. (1990). *Curso Básico de Administração de Pessoal*. 9ª Ed. São Paulo:

Revista dos tribunais.

Shepherd, I.D.H. (2005). From cattle and coke to Charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, 21(5), 589-606.

Shontell, A. (2012). 14 terrible *Linkedin* mistakes you're making. Disponível em <http://www.businessinsider.com/common-Linkedin-mistakes-2012-8?op=1>. [Consultado em 29/08/2017].

Shrivastava, S. & Shaw, J.B. (2003). Liberating HR through technology. *Human Resource Management*, 42(3), 201–222.

Simons, A. (2012). “Branding You!”. *Texas: Library Journal* 88(1), 10–12.

Slovensky, R. & Ross, W.H. (2012). Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. *Emeral Group Publishing Limited*, 14(1), 55-69.

Thomas, S.L. & Ray, K. (2000). Recruiting and the web: high-tech hiring. *Business Horizons*, 43(3), 43-52.

Tomaél, M.I., Alcará, A.R. & Di Chiara, I.G. (2005). Das redes sociais à inovação. *Revista Ciência da Informação*. Brasília, 34(2), 93-104.

Tonelli, M.J.; Lacombe, B.M.B. & Caldas, M.P. (2002). Desenvolvimento Histórico de RH no Brasil e no Mundo. In: Boog, G.; Boog, M. (coord.) *Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e Tendências*. v.1. São Paulo: Gente.

Tong, Y.K. & Sivanand, C.N. (2005). E-recruitment service providers review: International and Malaysian. *Employee relations*, 27(1), 103–117.

Tsai, W.C., Chi, N.W., Huang, T.C. & Hsu, A.J. (2011). The effects of applicant resume contents on recruiters' hiring recommendations: The mediating roles of recruiter

fit perceptions. *Applied Psychology: An International Review*, 60(2), 231-254.

Turban, D.B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 5, 293-312.

Waldman, J. (2011). *Job searching with social media for dummies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Waring, R.L. & Buchanan, F.R. (2010). Social networking web sites: The legal and ethical aspects of pre-employment screening and employee surveillance. *Journal of Human Resources Education*, 4(2), 0-23.

Zhao, S., Grasmuck, S. & Martin, J. (2008). Identity construction on Facebook: Digital empowerment in anchored relationships. *Computers in human behavior*, 24(5), 1816-1836.



## **10. Anexos**

**Anexo I** - Entrevista a profissional da área de Recursos Humanos – José Almeida  
(Recruitment and Training Manager)

**P.: Qual a importância do Recrutamento e Seleção Online?**

R.: O processo de recrutamento e seleção *online* permite-nos poupar tempo e recursos, pois é uma excelente forma de pesquisa e numa fase inicial permitir a triagem de candidatos. Assim, é uma forma de chegar mais rápido aos candidatos, no entanto deve-se conhecer sempre o candidato pessoalmente.

**P.: Qual a importância da utilização das Redes Sociais em processos de Recrutamento e Seleção?**

R.: As redes sociais são importantes para os processos de recrutamento e seleção, pois são algo já muito presente na nossa vida pessoal e profissional. De facto, são uma forma de conhecer um pouco os candidatos antes de os conhecer pessoalmente, pois as pessoas, na maior parte das vezes, expõem-se mais virtualmente do que profissionalmente em entrevista. Neste contexto, é preciso ter cuidado para não adquirir “pré-conceitos” em relação aos candidatos antes de os conhecer pessoalmente. As redes sociais são também importantes, pois permitem-nos desenvolver uma boa rede de contactos e pesquisar candidatos de forma mais criteriosa.

**P.: Qual a importância da utilização da Rede Social *LinkedIn*?**

R.: A rede social *LinkedIn* é utilizada para diversos fins, mas o grande objetivo é recrutar e ser recrutado. Esta plataforma *online*, permite demonstrar os nossos interesses e percurso profissional, de forma a sermos atrativos para quem procura novos candidatos. Por outro lado, para o recrutador é uma excelente ferramenta, pois permite-nos pesquisar de várias formas e também ter uma abordagem diferente, sendo uma excelente ferramenta também para publicitar a nossa marca empregadora.

**P.: Qual a importância de criar e desenvolver a Marca Pessoal no *LinkedIn*?**

R.: Atualmente, é importante criar e desenvolver a Marca Pessoal no *LinkedIn*, pois é a rede social profissional mais utilizada por quem recruta e por quem pretende ser recrutado. De facto, pode ser considerada como uma montra para mostrar os nossos “produtos e serviços”, ou seja, as nossa valências e percurso profissional. Neste sentido, é importante ter um perfil de *LinkedIn* bem feito e organizado, pois muitos “*recruiters*” recorrem mais ao *LinkedIn* do que solicitar o envio de CVs.

**Anexo II - Entrevista a Especialista na Área de Recursos Humanos – Maria Madalena (Consultant)**

**P.: Qual a importância do Recrutamento e Seleção *Online*?**

R.: O processo de recrutamento e seleção *online* permite alcançar um público mais jovem, bem como um público internacional que procure oportunidades no país. Este processo, permite também uma maior divulgação da marca da organização na internet e naturalmente aproveitar todas as oportunidades que a mesma proporciona.

**P.: Qual a importância da utilização das Redes Sociais em processos de Recrutamento e Seleção?**

R.: As redes sociais cada uma com as suas especificidades, permitem uma maior abrangência, ao nível de candidatos. No entanto, não focando apenas nas técnicas de R&S (recrutamento e seleção) tradicionais, existe uma maior possibilidade de encontrar novos candidatos num público mais jovem. Na ótica da empresa também é possível ter um posicionamento no mercado diferente, o que permite uma maior divulgação da sua marca.

**P.: Qual a importância da utilização da Rede Social *LinkedIn*?**

R.: O *LinkedIn* é a rede social que está mais direccionada para contactos profissionais, o que permite logo à partida ter uma conexão profissional com os candidatos presentes nesta rede, bem como perceber o seu percurso profissional e enviar uma mensagem profissional. Esta rede social, também permite divulgar oportunidades profissionais e conteúdos de interesse para diversos públicos, bem como *employer branding*.

**P.: Qual a importância de criar e desenvolver a Marca Pessoal no *LinkedIn*?**

R.: Permite-nos ser mais atrativos para certos empregadores, destacar-nos de entre os diversos indivíduos presentes nesta rede, demonstrando quais os nossos pontos fortes e consequentemente como podemos ser uma mais-valia para uma determinada organização.